

# **LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO GESTORES DEL CONFLICTO**

## **LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS CONFLICT MANAGERS**

Édgar Mauricio Boyacá Espinosa  
Administrador de Empresas, Analista de Ventas  
Estudiante de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia.  
U6502264@unimilitar.edu.co

### **Artículo de Reflexión**

Directora  
**Yúber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia  
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2020**

# **LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO GESTORES DEL CONFLICTO**

## **LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS CONFLICT MANAGERS**

Édgar Mauricio Boyacá Espinosa  
Administrador de Empresas, Analista de Ventas  
Estudiante de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia.  
U6502264@unimilitar.edu.co

### **RESUMEN**

La conducta es quizá uno de los distintivos más notables de todo ser humano, el modo en que actuamos es determinante en muchos aspectos de la vida. Aunque muy seguramente no nos detenemos a pensar frecuentemente el porqué de lo que hacemos todos los días, lo cierto es que hay un origen, así como un fin, unas consecuencias. Desde el acto más sencillo, como respirar, hasta aquellas tareas que requieren gran esfuerzo y sacrificio, como la búsqueda del éxito, tienen un origen, una motivación. Este ensayo busca dilucidar la razón de la conducta, las motivaciones, necesidades e intereses, así como los conflictos que se derivan de ésta, los métodos de gestión y la forma como la inteligencia emocional y el liderazgo nos pueden aportar para tal fin. Todos estos elementos se encuentran estrechamente relacionados, la comprensión de esta relación puede llevar al éxito, no sólo laboral, así como también el fracaso total. El “descubrimiento” de la inteligencia emocional representa un aliciente para los líderes de hoy, pues el conocimiento de sus principios básicos es la clave para el éxito de los grupos de trabajo y de todo grupo de individuos.

**Palabras clave:** motivación, interés, necesidad, conflicto, liderazgo, inteligencia emocional.

### **ABSTRACT**

Behavior is perhaps one of the most notable hallmarks of every human being, the way we act is decisive in many aspects of life. Although we most certainly do not stop to think frequently about the reason for what we do every day, the truth is that there is an origin, as well as an end, some consequences. From the simplest act, such as breathing, to those tasks that require great effort and sacrifice, such as the search for success, have an origin, a motivation. This essay seeks to elucidate the reason for the behavior, the motivations, needs and interests, as well as the conflicts that derive from it, the management methods and the way that emotional intelligence and leadership can contribute to this end. All these elements are closely related, the understanding of this relationship can lead to success, not only in the workplace, as well as total failure. The “discovery” of emotional

intelligence represents an incentive for today's leaders, since knowledge of its basic principles is the key to the success of work groups and of all groups of individuals.

**Keywords:** motivation, interest, need, conflict, leadership, emotional intelligence.

## INTRODUCCIÓN

Abundante es la literatura y autores que abordan el Liderazgo, motivación, incentivos, conducta, emociones, conflicto, etc. desde múltiples perspectivas; psicológica, organizacional, biológica, filosófica, entre muchas otras, por ende, las teorías al respecto son numerosas. Muchas de ellas pueden disentir entre sí y tener un enfoque totalmente contrario, pero todas convergen en un punto, la naturaleza social intrínseca en la existencia del ser humano. Las personas interactúan constantemente en múltiples entornos, esto los vuelve proclives a verse envueltos en constante conflicto. Estos conflictos, sin un adecuado desarrollo, pueden llevar a consecuencias catastróficas, como la degradación de las relaciones interpersonales. Aquí es importante entender que más allá de las posiciones asumidas, las personas poseen intereses subyacentes a dichas posiciones, los cuales pocas veces son tenidos en cuenta, y esto impide llegar a acuerdos satisfactorios (Fisher, Ury, y Patton 1996).

Los motivos, emociones y necesidades determinan la conducta humana. El concepto de inteligencia únicamente limitado al componente intelectual ha sido relegado a estudios y teorías primigenias, al menos hoy día, se sabe que el cerebro tiene tres partes; operativa, racional y emocional. Es esta última parte en la cual se requiere hacer un mayor énfasis, ya que es la encargada de funciones como la creatividad, afectividad, pensamiento ético y moral, sensibilidad, entre otras, inherentes a la inteligencia emocional y social. (*Cerebro triádico y proporcionalismo -Parte I Usted es intuitivo—De Gregori.pdf*, s. f., 2002). Los seres humanos, como seres psicológicos, poseemos necesidades e intereses más allá de los básicos y de supervivencia, es por tal que se debe reconocer la multiplicidad de elementos que pueden motivar e incentivar a una persona a realizar una determinada acción.

La inteligencia emocional y social adquiere cada vez mayor protagonismo dentro de nuestra sociedad, y esto por supuesto comprende también el entorno laboral. La manera como pensamos y actuamos trasciende la barrera individual, repercute en la interacción y moldea la dinámica de los equipos de trabajo. La autorregulación, empatía e inteligencia social son elementos insustituibles que un líder debe tener para garantizar esta dinámica. El coeficiente intelectual y la capacidad técnica son ingredientes fundamentales de un buen liderazgo, pero la fórmula no podría completarse sin la inteligencia emocional (Goleman, s. f.). Es menester de un buen líder conocer las dimensiones de la inteligencia emocional, su influencia en los quipos de trabajo y la motivación de estos, su vinculación con el éxito personal y profesional y los estilos principales estilos de liderazgo con el fin proveer una adecuada relación líder-seguidor.

Personas con diferentes motivaciones e intereses frecuentemente entran en conflicto. Existen múltiples definiciones en cuanto al significado de la palabra conflicto, seguramente muchas de ellas resaltarán su carácter negativo. Lo cierto es que actualmente el conflicto debe ser considerado como algo inevitable y que no necesariamente es negativo, el correcto desarrollo de un conflicto debe ser enfocado a maximizar sus beneficios (Bilbao y Dauder s. f.). El consecuente desorden generado por los conflictos es necesario para la innovación, la creatividad, la evolución. En un mundo donde todo siguiera un orden inalterable sin duda carecería de los elementos anteriormente mencionados, por tal debe existir un equilibrio entre ambos componentes (Morin 1990). Bajo esta premisa se pretende comprender la naturaleza del conflicto, partiendo de intereses y motivaciones opuestos, la necesidad de su existencia para el desarrollo del ser humano y cómo puede aprender de estos.

Dado su carácter inexorable, se ha creado la necesidad de hallar un método eficaz para la resolución de conflictos. Los primeros modelos organizacionales no daban cabida al conflicto,

pues lo veían como algo disfuncional, que dificultaba la armonía. Hoy día se reconoce que son realmente necesarios para el desarrollo y la dinámica organizacional. Se deben considerar las funciones que, según Tjosvold (1988) y Peiró (1981-1983) (Bilbao & Dauder, s. f., 2003), pueden hacer que el conflicto sea productivo en vez de destructivo, tales como: crear consciencia y capacidad de afrontar problemas, estimular la creatividad, incrementar la motivación, reforzar las relaciones, promover el conocimiento, entre muchos otros.

El presente ensayo no busca abordar los conceptos de Liderazgo, conflicto, motivación e inteligencia emocional y social con profundo rigor científico, ni ahondar en la abundante literatura que, por supuesto, existe respecto a estos temas. Pretende, mejor aún, crear conciencia en la relación existente entre los conceptos anteriormente mencionados, no sólo en un contexto laboral, sino de continua interacción entre seres humanos, comprender qué nos motiva e impulsa a actuar y tomar decisiones, puesto que más que seres biológicos, somos seres psicológicos, con necesidades y frustraciones (Morin, 1990). La complejidad es intrínseca en los seres humanos, por tal se pretende enumerar y analizar una serie de elementos que son, a consideración, determinantes en su conducta. En un entorno académico, laboral, social, etc. este ensayo procura erigir una base conceptual simple para el desarrollo de la empatía como parte primordial de las relaciones constructivas. Constituye un enfoque primario para asumir el conflicto desde una perspectiva positiva y provechosa. Finalmente, este ensayo aportará una crítica, no pretendiendo asumir una posición, sino exhortando a quien lo lea a reflexionar y cambiar la perspectiva, su posición y facultad para la resolución de conflictos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Liderazgo, motivación, emociones, conflicto e inteligencia emocional y social son temas extensamente investigados, no sólo en el campo de las ciencias económicas, sino también dentro de la psicología, biología, filosofía, entre otras, por consiguiente extensa e inmensurable es la literatura y cantidad de autores que han realizado aportes significativos y abarcan este tipo de contenido. Con la premura de construir un concepto más amplio y multidisciplinar, no se descartó ningún resultado de acuerdo a la ciencia o disciplina de su enfoque. Bajo esta premisa, se procedió a realizar la búsqueda en bases de datos virtuales (Google Académico, Redalyc, RefSeek, Biblioteca Virtual UMNG) por medio de la combinación de una serie de palabras clave, utilizando operadores booleanos o lógicos con el fin de delimitar la búsqueda lo más posible.

Por otro lado, también se utilizaron algunos textos ya provistos durante el desarrollo de del programa de especialización en asignaturas anteriores, puesto que poseen información valiosa para el desarrollo de este trabajo.

Los filtros o expresiones utilizados durante la búsqueda en bases virtuales fueron los siguientes:

- Motivación AND Incentivo AND Conducta
- Tipos AND Teorías AND Conflictos
- Inteligencia AND Emocional AND Liderazgo
- Conducta Individual AND Conflicto AND Interacción AND Laboral
- Conflicto AND Resolución AND Liderazgo
- Conflicto AND Liderazgo AND Inteligencia AND Emocional

Respecto a la estructura lógica y orden conceptual para el desarrollo de este trabajo, la búsqueda se basó en los siguientes enfoques: 1. Motivaciones y Conducta, 2. Incentivos y Conducta, 3. Conflictos, 4. Inteligencia Social y Emocional, 5. Resolución de Conflictos.

Tabla 1. Resultados de búsqueda por combinación de palabras clave

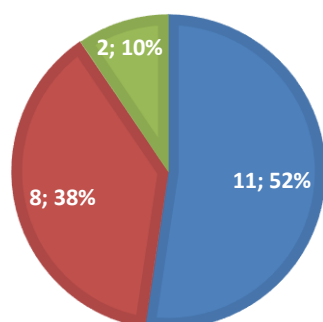
Criterio de Búsqueda	Doc Encontrados	Doc Descartados	Final
Motivación AND Incentivo AND Conducta	7	2	5
Tipos AND Teorías AND Conflictos	3	0	3
Inteligencia AND Emocional AND Liderazgo	1	0	1
Conducta Individual AND Conflicto AND Interacción AND Laboral	1	0	1
Conflicto AND Resolución AND Liderazgo	3	0	3
Conflicto AND Liderazgo AND Inteligencia AND Emocional	1	1	0
*Literatura del programa académico	10	2	8
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>21</b>

Algunos de los documentos encontrados fueron posteriormente descartados. Mediante una revisión, se encontró que su contenido guardaba poca afinidad con el tema de estudio, carecía de fundamentación científica o su enfoque no era el adecuado para la investigación.

Gráfico 1. Resultados por Tipo de Documento

### TIPO DE DOCUMENTO

■ Libro ■ Artículo ■ Ensayo o Tesis





## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### **Motivación: Concepto, teoría y su influencia en la conducta humana.**

#### *Concepto*

La motivación ha sido objeto de una copiosa, exhaustiva y profunda investigación con el propósito de determinar la conducta humana. Para el hombre, desde el primer momento en que adquiere conciencia, ha sido de vital importancia establecer el porqué de los actos, en contraste con el cómo y el qué, es decir, qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace (McClelland s. f.). La motivación tiene mucho que ver con los intereses de un individuo, estos a su vez son permeados por factores externos, los cuales podríamos denominar incentivos. Una sociedad que se desarrolla constantemente, desde un punto de vista cultural, social, tecnológico, etc. es proclive a sufrir una modificación en cuanto a los intereses y necesidades de sus individuos. En términos más prosaicos, lo que quería un hombre hace cien años no es igual a lo que quiere un hombre en nuestros días. De lo anterior que las teorías relativas a la motivación han sufrido cambios a lo largo del tiempo y su enfoque tiene mucho que ver con lo que se encontraba en boga en el momento en que se realizó la investigación.

Una definición simple de motivación es provista por Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004), la cual plantea a la misma como una de las claves explicativas de la conducta humana. Es lo que determina que un individuo inicie una acción (activación), se dirija a un objetivo (dirección) y permanezca allí para su consecución (mantenimiento) (Naranjo-Pereira 2009).

#### *Teorías*

##### *Antecedentes: Las primeras teorías*

Las teorías primigenias abordaron la conducta humana desde un enfoque puramente instintivo. A comienzos del siglo pasado, estas teorías serían descartadas debido a la fuerte crítica de la corriente conductista subsiguiente, que antecede una serie de investigaciones y experimentos de carácter multidisciplinar con el único propósito de determinar el origen de la conducta humana. Estos sucesos derivarían posteriormente en el nacimiento de una de las teorías con mayor aceptación, la teoría del impulso (drive). Los primeros estudios inherentes al impulso intentaron forjar su concepto desde una base fisiológica y biológica, como por ejemplo Cannon, quien intentó medir las contracciones estomacales producidas por el hambre, Young habló de la autoselección de las dietas y Warden hizo lo correspondiente diseñando una caja que intentaría medir la fuerza de los impulsos. Todos estos modelos iniciales sirvieron de pilar para el posterior estudio psicológico de la motivación, erigen la base que determina la ulterior aparición de una de las conceptualizaciones más trascendentales sobre la conducta humana, la teoría de Hull (1943) (Gras s. f.).

En su teoría de reducción del impulso, Hull propone que la conducta motivada dependía directamente tanto de la intensidad de la respuesta aprendida, denominada hábito, como de la intensidad del impulso. En un principio, esta teoría contemplaba únicamente factores internos. Más adelante (1951), Hull incluiría otro factor denominado *contingencia o incentivo*, un factor externo a la ecuación de carácter multiplicativo, es decir, que si alguno de los factores era igual a cero, la conducta motivada no se daría o no sucedería, sería igual a cero (Palmero s. f.).

Las corrientes y teorías modernas reparan en la importancia de la motivación en la conducta, como una variable interviniente. Por ende, hace énfasis en la conducta motivada, existe un individuo y un entorno, un evento externo que influye en sus acciones. Entonces podemos decir que hay variables biológicas y culturales (Palmero s. f.).

De lo anterior que existe una clasificación que resulta útil para comprender la naturaleza de los modelos o teorías. Trechera (2005) los clasifica en tres categorías: Los modelos basados en necesidades o humanista, como Maslow, basados en incentivos o conductista y los cognitivos (Naranjo-Pereira 2009).

### *Pirámide de Maslow (1954)*

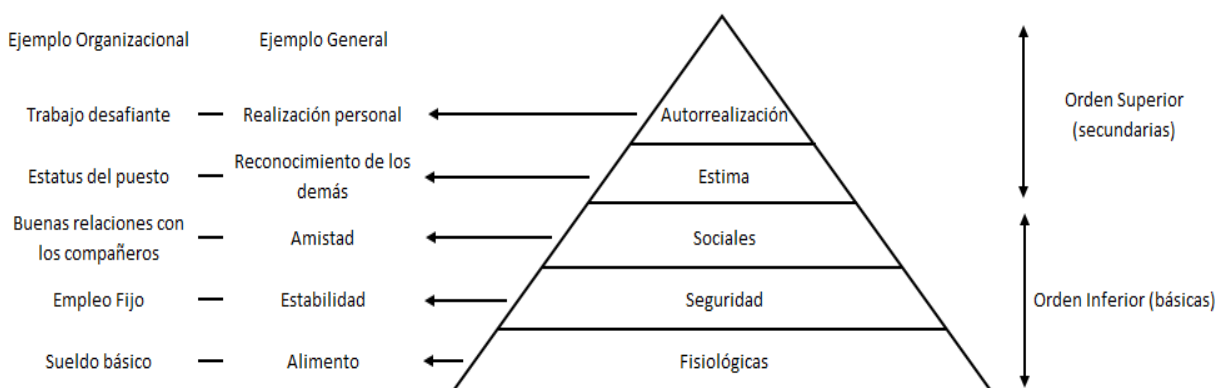
Sin duda alguna, una de las teorías más populares en cuanto a motivación se refiere, es la conferida por Abraham Maslow (1954), denominada *Jerarquía de las necesidades*.

Maslow clasifica las necesidades en dos grupos: Las de orden inferior o básicas (fisiología y seguridad) y las de orden superior o secundarias (sociales, estima y autorrealización) y las sitúa en una pirámide (Gráfico 2), en donde no es posible satisfacer determinado nivel sin previamente haber satisfecho el nivel o niveles que se encuentran debajo. En el grupo de las necesidades básicas, encontramos en el nivel inferior a las fisiológicas (sexo, alimento, descanso, respiración), seguidas de las necesidades de seguridad (empleo, vivienda, recursos, salud). En el grupo superior se encuentran, en primer lugar, las necesidades sociales o de afiliación (amistad, conexión, intimidad, familia), seguidas de las de estima o reconocimiento (autoestima, reconocimiento, éxito, reputación) y finalmente las de autorrealización (realización, alcance de las metas, sueños).

La teoría de Maslow posee un enfoque humanista, totalmente basado en las necesidades y su satisfacción. Se trata de un modelo ampliamente difundido, aunque carece de los factores motivacionales e incentivos que originan la conducta, por tal se restringe únicamente a factores internos. Por otro lado, es demasiado rígido en cuanto a la escala de satisfacción, ya que la supresión de las necesidades en ciertos niveles no se encuentra estrictamente supeditada a la del

nivel anterior, es decir, un individuo podría haber mitigado su necesidad de autorrealización sin haber realizado lo correspondiente con sus necesidades de afiliación.

Gráfico 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)



Fuente: Elaboración propia basada en (Guardado s. f.)

Posteriormente, Maslow señala dos necesidades adicionales que puede experimentar un individuo y se encuentran por encima de las anteriores. La primera de ellas es la necesidad de conocer y entender el mundo que lo rodea y la naturaleza, y la segunda, es una satisfacción estética, referida a la belleza, arte y simetría.

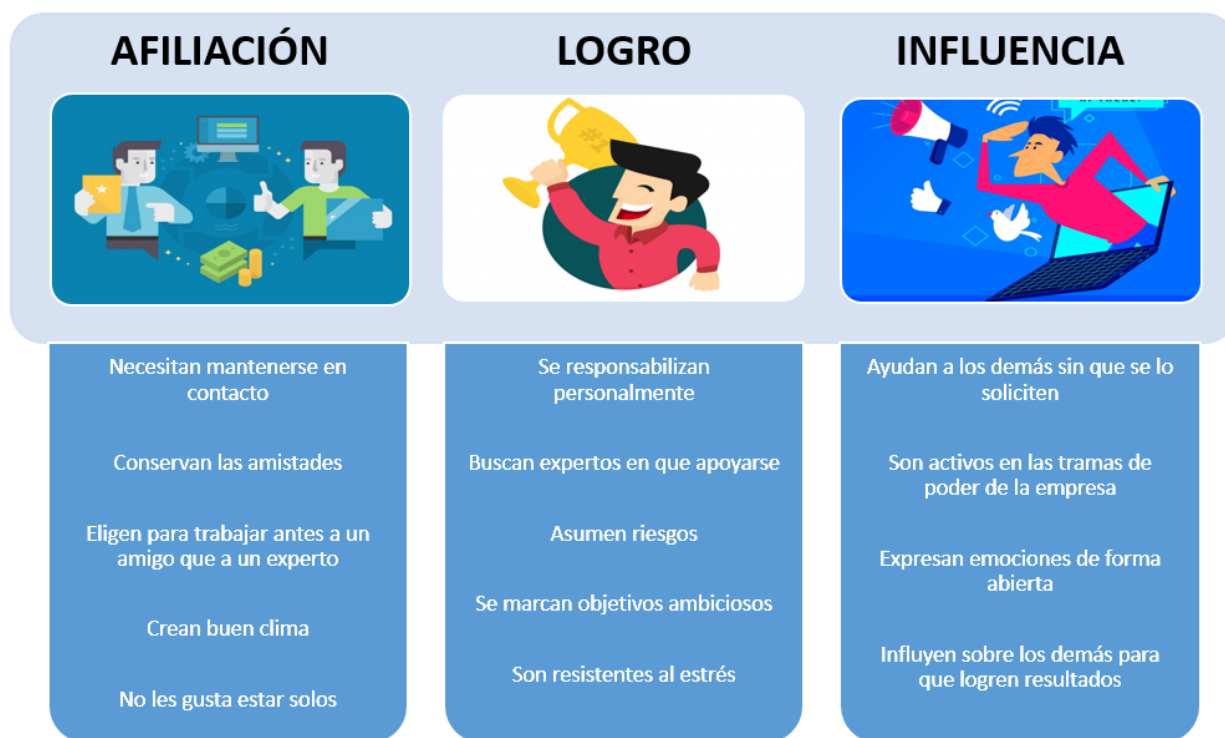
### *Teoría de las necesidades de McClelland*

David McClelland plantea un modelo similar al de Maslow, pero más sencillo, ya que éste alude únicamente a tres categorías dentro de su clasificación de las necesidades: Logro, afiliación y poder. A diferencia de Maslow, esta teoría no asume una forma piramidal, por ende las necesidades no encuentran su satisfacción condicionadas en las otras categorías. Él considera que la motivación de un individuo puede fundamentarse principalmente en la satisfacción de estas tres necesidades. La necesidad de logro caracteriza a aquellos individuos que buscan hacer mejor las

cosas, reconocimiento, el éxito, situaciones que desafíen sus capacidades. La necesidad de poder comprende a quienes buscan influir en los demás, ejercer control y ganar prestigio y estatus. Finalmente, la necesidad de afiliación se refiere a aquellos que desean relacionarse con otros y establecer relaciones interpersonales amistosas (Guardado s. f.).

McClelland afirma además que la motivación tiene su origen en elementos aprendidos por el hombre, es decir, tiene un carácter social y cultural, por ende la mayoría de las necesidades se originan de la esfera social y cultural, es decir, el hombre no nace con estas necesidades, no son biológicas.

Gráfico 3. Teoría de las necesidades de McClelland



Fuente: elaboración propia basada en psicoportal.com

*Teoría E.R.G. (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer*

Otra teoría relevante enfocada en las necesidades y claramente influenciada por Maslow. Aquí Alderfer clasifica las necesidades en tres tipos: Existencia, Relación y Crecimiento. El primero es muy similar a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, el segundo habla de las necesidades sociales y de aceptación, de pertenecer a un grupo y crear relaciones interpersonales estables, y el tercero se refiere al cumplimiento de un proyecto de vida, a la autorrealización, éxito, reconocimiento, estima, etc.

A pesar de ser prácticamente idéntica, Alderfer considera los conceptos de *satisfacción progresiva* y *frustración regresiva*, lo que quiere decir que si un individuo no puede satisfacer las necesidades de cierto nivel, hará un retroceso para satisfacer las necesidades del nivel inferior.

#### *Teoría basada en incentivos, recompensas o conductual*

Esta teoría parte de la sencilla premisa de que los individuos hacen algo buscando una recompensa o sencillamente pretendiendo evitar algo que resulta desagradable o pernicioso. Por consiguiente, recompensas o castigos son importantes para modificar la conducta. Esta modificación puede ser llevada por medio de los siguientes elementos: Refuerzos, extinción o castigo.

Los refuerzos pueden ser de carácter positivo o negativo. Cuando se busca reforzar cierta conducta, se puede hacer mediante una recompensa o un incentivo. En un entorno laboral, por ejemplo, se puede recompensar a un empleado con un día libre por el cumplimiento de objetivos, esto constituye un refuerzo positivo. Por el contrario, se habla de un refuerzo negativo cuando la modificación de la conducta se origina en la evitación u omisión, como por ejemplo, realizar determinada acción para evitar una consecuencia negativa, como cumplir la ley para evitar ir a la cárcel.

La extinción se refiere simplemente a no reforzar una conducta para evitar que ésta suceda. Al no existir un estímulo, la conducta no se presenta.

Finalmente, el castigo se utiliza para la supresión de una determinada conducta. Se enfoca en enseñarle a alguien a reconocer lo que no debe hacer, más allá de lo que sí (Naranjo-Pereira 2009). Azaroff y Mayer afirman que este recurso punitivo debe reservarse a las conductas inadaptadas serias, como la destrucción de sí mismo y los demás.

Es un método lógico bastante coherente y con gran adaptabilidad en el ámbito laboral. De éste podemos aprehender la importancia de los incentivos y recompensas para motivar y generar automatismos en las personas e impulsar su rendimiento. De la misma manera los castigos también deben ser provistos en caso de ser necesario. Pero ahonda únicamente en factores externos, contrario a la teoría de Maslow, por lo que causa omisión en los conceptos de las necesidades de logro, éxito, autorrealización y demás como originarios de la conducta motivada. Esto quiere decir que un castigo podría no ser suficiente como supresor de una conducta, así como un incentivo o recompensa no ser suficiente para exhortar una conducta, al no existir una motivación o deseo interno que impulse una determinada acción. García (2008) afirma que los motivadores son externos, pero la motivación es interna. En este caso, el modelo habla solamente de motivadores. De otra manera, la consistencia de dichos refuerzos o castigos podrían derivar en un menor efecto sobre la conducta a mediano y largo plazo, dada la percepción de un individuo de estos como un hábito, quiere decir que al ser administrado un incentivo o recompensa una cantidad consecutiva de veces, el individuo dejará de percibirlo como tal. Finalmente, el empleo del castigo debe servir únicamente con fines de supresión y no para motivar una conducta.

*Teorías cognitivas*

En términos corrientes, las teorías basadas en la cognición se enfocan en la individualidad y la subjetividad, en el principio de que todos los seres humanos son únicos y diferentes entre sí. Por tal, la motivación está intrínsecamente relacionada con la percepción que el individuo tenga de algo concreto, es decir por medio de la cognición. El sistema cognitivo recibe la información, la procesa y envía a otros sistemas, como el comportamental, fisiológico, afectivo, etc. regulando la conducta, exhortando o inhibiendo su realización. En resumen, la atribución de valor, logro, esfuerzo y resultados percibidos, fijación de metas, control ambiental, entre otros pueden incidir en la motivación de los individuos llevándolos a la empresa o simplemente a la deserción.

#### *Teoría de las expectativas de Vroom (1964)*

Vroom considera que una persona se verá motivada y se esforzará en alcanzar una meta cuando crea en el valor de dicha meta, que sus esfuerzos contribuirán a su consecución y, finalmente, si sabe que cuando se alcance el objetivo obtendrá una recompensa que justifique su esfuerzo. Considera también que la motivación es el resultado de tres variables: Valencia, expectativa e instrumentalidad. La primera tiene que ver con el valor aportado, interés y deseo de un individuo en desarrollar determinada actividad, la segunda, con la creencia de que un acto deriva en un resultado, y la tercera, la percepción de utilidad de ese resultado obtenido.

#### *Teoría de la equidad de Stacy Adams*

Ésta hace énfasis simplemente en el concepto que asume un individuo de una recompensa, comparándolo con lo que recibirían otros individuos al realizar una actividad similar, con un aporte similar. Este concepto lo construye básicamente en los siguientes dos elementos: Inputs (contribuciones a la realización de la tarea) y Outputs (resultados y recompensa)



### *Teoría de fijación de metas y objetivos*

Concibe la meta u objetivo como algo que se pretende alcanzar, por medio de una acción. En consecuencia, un objetivo debe componerse de *conocimiento*, respecto a la meta y esfuerzo requerido para alcanzarla, *aceptación*, o acuerdo acerca de la tarea que se pretende realizar, *dificultad*, puesto que debe representar un reto, y *especificidad*, el objetivo debe ser concreto, para permitir la concentración del esfuerzo. Aquí la fijación del objetivo provee la motivación que impulsa la acción o conducta. El objetivo permite al individuo concentrar los esfuerzos, trabajar de una manera adecuada, programar actividades, ser más asiduo, etc.

Las teorías anteriormente descritas han realizado aportes significativos en la construcción del concepto de motivación, así como la determinación de la conducta humana. Desde las teorías del impulso (drive), a comienzos del siglo pasado, hasta las modernas, basadas en la cognición, su comprensión ha moldeado el devenir de múltiples disciplinas. Es premura entonces, desde cualquier contexto, comprender qué motiva la conducta humana. Las teorías de la cognición sirvieron de aliciente para entender la subjetividad y relatividad de la motivación, ya que no todos los individuos se ven motivados por los mismos objetivos o metas, pues poseen diferentes expectativas e intereses.

El hombre es por naturaleza un ser social, por ende, en una sociedad en donde constantemente interactúan individuos con diferentes necesidades, intereses, objetivos, etc. es proclive a la existencia de conflictos. La conducta, así como un origen, también genera consecuencias. Por consiguiente, también se propende asimilar el concepto, causa y naturaleza del conflicto. Se destaca su valor positivo como promotor del avance de nuestras sociedades, seguro

de que se ausencia privaría de los elementos necesarios para la innovación, desarrollo y evolución del ser humano.

### **Conflicto como componente fundamental de la conducta humana: Definición y teorías**

De acuerdo con el concepto y teorías que se han mencionado, se da por entendido la aprehensión de las motivaciones como motor de la conducta humana. De las teorías cognitivas procede la idea de subjetividad y relatividad de la conducta humana, no todos los humanos tienen los mismos intereses y necesidades, por ende se infiere que poseen motivaciones diferentes y únicas. Ahora bien, el hombre es un ser social, se ve inmerso en contextos de constante interacción, debe hacerlo porque es un imperativo en el desarrollo de las civilizaciones, de lo contrario, no sería lo que es hoy día.

En una afirmación sencilla, una sociedad en donde interactúan constantemente individuos con diferentes motivaciones es proclive a la generación de conflictos, pues muchas de estas motivaciones pueden ser opuestas y mutuamente inhibidoras, es algo indefectible. El conflicto es inherente a la naturaleza del ser humano, no se puede impedir su aparición. Bajo una idea progresista, el conflicto es necesario y puede tener consecuencias positivas, de modo que es necesario para el progreso. La sociedad es producida por la interacción de los individuos que la constituyen (Morin 1990). En un mundo donde no existiera el desorden, no habría desarrollo, creatividad, innovación, evolución, simplemente no existiría la humanidad (Morin 1990).

A continuación se abordará el tema del conflicto, su definición, naturaleza, teorías y origen, con el objetivo de crear un contexto más acorde con el desarrollo de este ensayo.

### *Concepto*

El concepto de la palabra conflicto ha cambiado radicalmente con el paso del tiempo, conforme la evolución de las diferentes disciplinas, numerosos autores han intentado rigurosamente llegar a una definición más acertada. Lo cierto es que no existe conformidad respecto su significado, implicaciones y alcances.

Históricamente, siempre se ha visto el conflicto como algo disfuncional, sinónimo de problemas, violencia, destrucción, irracionalidad. Los primeros enfoques se plantearon entorno a su erradicación. Actualmente se reconoce que el conflicto es algo necesario e inevitable, cuyas variables tienden a ser más situacionales que individuales, es decir, de carácter interactivo. Por consiguiente, a pesar de su naturaleza antagónica e incompatible, el ser humano debe aprender a convivir con él y propender maximizar sus beneficios (Bilbao y Dauder s. f.).

Este ensayo no pretende desconocer el carácter unilateral del conflicto, bajo la premisa de su carácter perceptual, éste puede no desencadenar en una conducta, ya que un individuo puede verse frustrado o en conflicto simplemente al percibir una represión por parte de otro o un grupo, pero la percepción no es igual a la acción, entendiendo la segunda como consecuencia de la primera. Mejor aún, enfoca su desarrollo del conflicto con base en la interacción dentro de un contexto social y, por consiguiente, una definición considerada adecuada es la siguiente: es un proceso que comienza cuando un individuo percibe que otro afecta o está a punto de afectar algo que le concierne (Thomas, 1992) (Bilbao y Dauder s. f.)

Otra definición que vale la pena citar es la siguiente: conflicto se refiere a la suma de actitud y asunción individual, conducta y las contradicciones, que tiene un nivel latente y otro manifiesto (Redorta s. f.).

Las consecuencias del conflicto, bajo una inadecuada gestión, pueden ser variadas y perniciosas, sin hacer énfasis en su origen, sino en su desarrollo y carácter manifiesto, pueden ir desde sentimientos de frustración, impotencia, ansiedad, preocupación, inhibición de la capacidad de discernimiento, hasta el enfrentamiento, búsqueda de salidas extremas y violencia (Alvarado s. f.).

### *Tipos de conflicto*

Así como la definición, también hay profusión de clasificaciones del conflicto. Una taxonomía adecuada para el desarrollo de este ensayo encuentra las siguientes categorías: según su alcance o efectos, contenido y naturaleza.

Según su alcance o efectos (Morton Deutsch):

- ❖ Constructivos: con desenlace positivo para la mayoría.
- ❖ Destructivos: con desenlace positivo sólo para una parte, basado en la percepción de pérdida de la otra parte, es decir, sólo se gana cuando el otro pierde.

Según su contenido (Thomas):

- ❖ De objetivos o intereses: contrarios, incompatibles o divergentes de mutua inhibición.
- ❖ Cognitivos: desavenencias perceptuales basadas en el empirismo, se llega a diferentes conclusiones sobre una “verdad”.
- ❖ De valores: basados en la observación de la conducta, pueden basarse en estándares adoptados de conducta: ético, moral, estatus, sociales, etc.

Según su naturaleza (Morton Deutsch):

- ❖ Verídico: posee base objetiva.

- ❖ Contingente: de carácter circunstancial.
- ❖ Desplazado: el objeto del conflicto discutido no es real.
- ❖ Mal atribuido: Error en la identificación del adversario, así como del objeto del conflicto.
- ❖ Latente: No manifiesto ni percibido, se encuentra reprimido.
- ❖ Falso: no tiene base objetiva.

### *Estilos para el manejo del conflicto*

Prevía comprensión de las circunstancias, existen cinco estilos de manejo de conflicto, basados en dos dimensiones de preocupación: la preocupación por uno mismo y la preocupación por los demás. De acuerdo a la asunción de pueden determinar diferentes tipos de comportamiento. Si se preocupa demasiado por los intereses de los demás y poco por los propios, deriva en un comportamiento pasivo. Cuando sucede al contrario, puede resultar en un comportamiento agresivo. Cuando hay equilibrio resulta ser asertivo.

- ❖ Evasivo: consiste en ignorar pasivamente un conflicto en vez de intentar resolverlo.
- ❖ Complaciente: se transfiere pasivamente la resolución del conflicto a la otra parte.
- ❖ Impositivo: se utiliza un comportamiento agresivo para resolver las cosas a su propia manera.
- ❖ Negociador: el conflicto se intenta resolver por medio de concesiones recíprocas y asertivas.
- ❖ Colaborativo: se intenta resolver asertivamente el conflicto buscando el mayor beneficio para todas las partes involucradas.

### *Teorías y consideraciones adicionales sobre el conflicto*

Como consecuencia de la conducta humana, subyacida por necesidades, intereses, motivaciones, percepciones, etc., el conflicto ha sido objeto de exhaustivas investigaciones. Al igual que las motivaciones, también existen perspectivas y modelos de enfoque para el estudio del conflicto, cada una con sus elementos característicos y heterogéneos. Sin el ánimo de profundizar en la copiosa literatura, a modo de contexto, se hace mención de lo siguiente: en cuanto a perspectivas, se identificaron principalmente tres: individual, estructural y psicosocial. Por otro lado, dentro de los modelos de conflicto, se encuentran los siguientes: el modelo de Thomas, el de Morton Deutsch y el de Kruglanski, Bar-Tal y Klar. Todos ellos plantean ideas bastante interesantes como evidencia de la evolución histórica del cambio en el concepto, naturaleza, elementos y consecuencias del conflicto.

Como se ha mencionado con antelación, el conflicto es necesario e inevitable, por tal motivo, no se considera correcta cualquier pretensión de erradicarlo o anularlo, ya que de éste pueden surgir oportunidades que deriven en resultados positivos. Por consiguiente, establecido el carácter social e interactivo con el que se pretende abordar este documento, se concluye que los individuos deben tener la capacidad, más que de resolución, de gestión del conflicto. Las habilidades y facultades para este proceso sólo pueden provenir de nuestra capacidad para controlar nuestros impulsos y emociones, interactuar y comunicarnos asertivamente con los demás, es el desarrollo de la *Inteligencia Emocional*.

### **Importancia de la inteligencia emocional en un contexto social**

La noción de inteligencia estuvo por mucho tiempo ligada a una percepción rígida y monádica, únicamente encaminada al coeficiente intelectual. Sencillamente, se era inteligente o

no, incluso se diseñaron test o pruebas para este indicador. Ahora bien, en la actualidad no se puede desconocer la existencia de inteligencias múltiples, algunos autores hablan de dos o más tipos de inteligencia, algunas de ellas: espacial, musical, lingüística, etc. Una de ellas ha adquirido gran relevancia en el ámbito social y organizacional, la inteligencia emocional, pues finalmente somos seres sensitivos, más allá de lo cognitivo. Desde un punto de vista biológico, el cerebro se divide en tres partes: operativa, lógica y emocional (De Gregori 2002).

La parte emocional se encarga de procesos tan importantes como la emocionalidad, creatividad, esoterismo, intuición, etc. además de seres racionales, somos seres emocionales. Las emociones son tan importantes porque son impulsos que nos llevan a actuar (Goleman s. f.). Entonces, en este punto, las emociones tienen mucho que ver con las motivaciones. La inteligencia emocional incide directamente en la conducta, incluso laboral, pues se ha comprobado, de manera fehaciente, que ésta tiene grandes repercusiones en el rendimiento de los individuos y los equipos de trabajo, por ende, posee hoy día una ponderación mucho mayor que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas.

Las emociones han sido determinantes en la evolución del ser humano, ignorando la parte afectiva, emociones más primitivas, como el miedo o la sensación de peligro, activaron un instinto de supervivencia en nuestros ancestros, su cerebro primigenio las procesó para determinar la conducta que le permitiría sobrevivir. Tan sencillo como la reacción de huir en un momento de peligro, esa emoción impulsó una conducta.

#### *Componentes de la inteligencia emocional*

De acuerdo con Daniel Goleman, la inteligencia emocional posee 4 componentes: autoconciencia, autorregulación, la empatía y la capacidad social (Goleman s. f.).

La autoconciencia implica el conocimiento de las habilidades, fortalezas, debilidades, impulsos y necesidades de sí mismo. De esta manera, un estudiante que reconozca que no posee aptitudes para la economía, no escogerá la dinámica de oferta y demanda como tema para su tesis de grado. Las personas autoconscientes son consecuentes en sus actos, admiten sus errores, saben cuándo deben pedir ayuda.

La autogestión consiste en la capacidad de regular y controlar los sentimientos, impulsos y emociones. Quienes poseen esta competencia tienden a ser reflexivos, aceptan el cambio, pueden reprimir deseos impulsivos, tienen un rendimiento superior.

La empatía es una habilidad insignia de la inteligencia emocional, y por mucho, la que más tiende a ser malentendida. Empatía no es igual a sensiblería, ni a acceder a todo lo que los demás quieran. Ésta consiste en comprender las emociones y puntos de vista de los demás, para tomar decisiones inteligentes. Es fundamental para mantener relaciones interpersonales.

Finalmente, la capacidad social, al igual que la empatía, tiene que ver en la capacidad de relacionamiento con otros, consiste en una simpatía guiada hacia un objetivo común. La motivación contribuye a la capacidad social, una persona motivada suele ser optimista y resiliente.

Daniel Goleman también hace referencia a la inteligencia emocional como algo latente. Ésta se puede aprender, en la medida en que se desarrollen estas habilidades, eventualmente se convertirán en competencias emocionales.

En este punto, es evidente que la inteligencia emocional es una herramienta imprescindible que nos permitirá hacer una adecuada gestión del conflicto. El descontrol de las emociones puede llevar a consecuencias catastróficas, incluso guiadas hacia la destrucción de los demás y de sí mismos. Un individuo dotado de estas capacidades será indiscutiblemente un gestor oportuno del conflicto, o mejor aún, un líder emocional.



Evidentemente, previa asunción de los diferentes tipos de inteligencia, los seres humanos son distintos entre sí, pues están dotados de todo un espectro de elementos cognitivos, emocionales, biológicos, anatómicos, etc. lo que los hace también disímiles a otras especies, por ende, su conducta es ciertamente impredecible. Dos individuos no piensan ni actúan de la misma forma, bajo un influjo o fuerza externa. Bien, esa diversidad intrínseca hace que unos desarrollen determinado tipo de inteligencia sobre las otras, es decir, algunos individuos presentan mayor facilidad para las artes, otros para la música, pueden ser mejores deportistas o tener mejores habilidades matemáticas. Cada ser humano tiene una combinación de habilidades específicas única que puede ser complementada con la de otros, así como en las civilizaciones antiguas, donde unos eran granjeros, se dedicaban a sembrar, otros cazadores, conseguían el alimento, otros eran exploradores, o herreros con habilidades para fabricar armas, etc. Otra analogía útil es la siguiente: el valiente puede luchar, el cuidadoso ser centinela, el inteligente estudia, analiza y comunica. Cada cual es útil (Sun-Tzu s. f.).

Bien, para la adecuada gestión de conflictos, alguien idóneo sería aquel individuo que se encuentre dotado de inteligencia y competencias emocionales. Una persona con tales habilidades de autorregulación, influencia, empatía, sociales, entre otras, se podría denominar *líder*, no sólo desde una perspectiva organizacional, sino una general. De esta manera, se asocia el concepto de liderazgo al de inteligencia emocional, ya que para liderar grupos o equipos se debe contar con estas facultades.

## **Liderazgo e inteligencia emocional en los equipos de trabajo**

### *Contexto*

Según Helland y Winston, El liderazgo, en términos de investigación, ha sido abordado desde dos perspectivas, como cargo de jerarquía en las organizaciones y como proceso de influencia social (Zárate Torres y Matviuk 2012). Sin importar el enfoque, lo cierto es que es que los líderes que utilizan la inteligencia emocional son más eficaces y eficientes.

En el ámbito organizacional, todo líder posee algún grado de inteligencia emocional. Estudios realizados por el renombrado Daniel Goleman demuestran que las habilidades técnicas y capacidad cognitiva constituyen solamente aptitudes umbral para acceder a cargos ejecutivos, únicamente la inteligencia emocional puede garantizar el éxito de un líder y, por ende, de los equipos de trabajo. Alguien que posea las primeras, quizá pueda llegar a ocupar un cargo de manejo, podrá ser un jefe, pero sin competencias emocionales, jamás será un líder (Goleman 2004). El éxito de un líder se encuentra intrínsecamente ligado a la percepción que sus seguidores tengan de él, en el marco del manejo de las competencias emocionales, posee la facultad de influir en ellos. Es entonces responsabilidad de éste sopesar la naturaleza y consecuencias del conflicto de carácter relacional en los equipos de trabajo, pues tiene la facultad de inhibir la aparición de efectos negativos producto de estos conflictos, mediante el uso de herramientas, tales como apoyar a sus subalternos, motivarlos y utilizar los diferentes estilos de gestión del conflicto y liderazgo (Benítez et al, 2011).

Si bien, muchos autores coinciden en algunos de los rasgos y elementos fundamentales que debe tener el liderazgo, su definición carece de concreciones o consenso. Una definición acorde es la siguiente: es un proceso entre líderes y seguidores para lograr un objetivo organizacional por medio del cambio (Lussier y Achua 2010).

El liderazgo es decisivo en las organizaciones, así como en el éxito de las personas, no sólo a nivel laboral, sino personal, social, familiar, etc. pero un líder no hace todo por sí sólo, reconoce

que necesita de otros para el cumplimiento de las metas, se rodea de personas incluso mejores que él, las recluta y retiene para crear mejores oportunidades.

### *Elementos clave del liderazgo*

De acuerdo con Lussier y Achua (2010), el liderazgo debe poseer los siguientes elementos clave: líderes y seguidores, influencia, objetivos organizacionales, cambio y personas.

Líderes y seguidores: éstos poseen influencia mutua, ya que los seguidores también influyen en los líderes y contribuyen al logro de la organización. Si no se desea hacer cargo de equipos, entonces lo más conveniente resulta ser un seguidor, pero importante entender que éste también representa retos y desafíos.

Influencia: líder o seguidor, la influencia es esencial en el liderazgo. Se trata de comunicar ideas, ganar aceptación y motivar a otros a realizar esas ideas por medio de un proceso de cambio.

Objetivos organizacionales: consiste en guiar a los individuos al cumplimiento de una meta común, sin dejar de lado sus metas individuales. El líder guía, pero el grupo establece las metas.

Cambio: las organizaciones necesitan el cambio para poder adaptarse y sobrevivir a un contexto global. Establecer objetivos implica aceptar el cambio.

Personas: todos los entornos de interacción implican llevársela bien con personas, siempre se debe tratar con ellas. Finalmente liderazgo significa liderar personas.

### *Prácticas*

La comunicación es clave en el proceso de liderazgo, además de influir, un buen líder debe tener la capacidad de escuchar y comprender las necesidades de las personas. El proceso de

recepción de mensajes consiste en escuchar, analizar y verificar la comprensión. Posteriormente debe brindar retroalimentación (Lussier y Achua s. f.)

De acuerdo con Kouzes y Posner (1997), las prácticas de liderazgo son: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, facultar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento (Zárate Torres y Matviuk 2012).

### *Estilos de liderazgo*

Sin la pretensión de entrar en detalles, los líderes pueden ser autocráticos, democráticos y laissez-faire. Todos ellos existen con un mayor o menor grado de sus elementos característicos, el autocrático de caracteriza por tomar decisiones con total autonomía, al democrático le gusta conocer las opiniones de los demás, sin que ello signifique que participen en la toma de decisiones, el último, el laissez-faire, prácticamente no ejerce ninguna función de liderazgo, es básicamente otro individuo del grupo (Covas s. f.).

Ninguno de estos estilos es totalmente adecuado o inadecuado, depende de las circunstancias. Un líder debe, por ejemplo, tomar una decisión con premura, no tiene tiempo de consultar a sus subalternos, por tal en ese momento debe ser autocrático e intuir el bien común. Por tal, un buen líder combina todos los estilos de liderazgo y sabe cuándo debe utilizar cada uno de ellos.

## CONCLUSIONES

Los seres humanos son intrínsecamente complejos, aunque existen teorías acerca de su conducta, motivación, necesidades, etc., lo cierto es que todos son diferentes e impredecibles. Vivimos en una sociedad de constante conflicto, es un hecho con el que debemos convivir. Pero también debemos entender que el conflicto es el medio por el cual se erige todo lo que somos, el mundo como lo conocemos. La inteligencia emocional nos ayudará a comprender mejor qué mueve a otras personas, por qué actúan de una u otra manera. La empatía es una herramienta imprescindible para la gestión de conflictos, dado que nos permite sustraernos de nuestra posición en un esfuerzo casi que afectivo para entender los sentimientos y emociones de otros, es en últimas algo casi etéreo. Como seres humanos, nunca debemos olvidar que las personas con quienes interactuamos también lo son, así como nosotros, tienen motivaciones, sueños, metas, necesidades, pero su realización no necesariamente conlleva la inhibición de las ajenas, pues las relaciones interpersonales armoniosas, como base de la sociedad, parten del reconocimiento de otros individuos como símiles, sin asumir nunca superioridad alguna.

Las teorías de la motivación y necesidades han evolucionado conforme la sociedad lo ha hecho. Las primeras teorías planteaban que el ser humano actuaba por simple instinto, después se llegó a entender que poseía necesidades que lo impulsaban a actuar. Finalmente se reconoció que tenía motivaciones y percepción, aspiración y metas, y que todo eso permeaba su conducta. Evidentemente el concepto ha cambiado, el entorno tiene mucho que ver en ello, lo que nos motiva no viene sólo de adentro, no puede poseer un carácter puramente individual, se ve afectado por lo que acaece a nuestro alrededor.

Las motivaciones constituyen el motor de la conducta, son diferentes en cada individuo. La teoría primigenia de Taylor planteaba unos elementos muy simples que incidían en la motivación de los trabajadores. Hoy día no se puede decir que alguien se motive simplemente con un lugar de trabajo ventilado e iluminado y un salario. Entender qué motiva a alguien es la llave de la influencia, nos permite incidir en su conducta. La percepción de un beneficio mueve a las personas a actuar, su ausencia representa básicamente su extinción. En las organizaciones esto es algo tan vital, ya que repercute en el rendimiento de los empleados. Es necesario aprehender que un aporte salarial no es suficiente para motivar a alguien, se deben ofrecer otras cosas que no siempre son monetarias.

Conflicto no es igual a lucha, violencia o destrucción. Conflicto implica contraposición, oposición, desavenencia, desacuerdo. Una inadecuada gestión sí puede derivar en consecuencias catastróficas, pero debemos considerarlo como un indicio o una oportunidad de mejorar algo. Cuando dos o más individuos no tienen una percepción unificada respecto a algún tema, pueden surgir conflictos que, bajo un adecuado manejo, pueden tener consecuencias positivas. Si el conflicto no existe, sencillamente no hay evolución, prácticamente todos los avances que conocemos surgieron de un conflicto, de formas diferentes de percibir la realidad.

Existen múltiples formas de gestionar o manejar un conflicto, ninguna es la adecuada o inadecuada, todo depende del contexto y las circunstancias. Es importante generar mecanismos que permitan canalizar y sacar provecho de los conflictos. Aunque no siempre son objetivos, invariablemente hay una forma adecuada de manejarlos, en ocasiones hay que ceder, no siempre

se puede ganar, pero sin duda la mejor opciones es colaborar y buscar el mayor beneficio para todas las partes involucradas.

Existen múltiples tipos de inteligencia, una de ellas es la inteligencia emocional. Todas ellas son útiles y representan la diversidad, finalmente todos tenemos habilidades diferentes que resultan útiles en uno u otro contexto. En los equipos de trabajo funciona de forma similar, algunos son buenos liderando personas, poseen un alto grado de inteligencia emocional, otros son mejores planeando, o diseñando. Todos son importantes. A nivel organizacional, no se debe despreciar ninguna labor o trabajo, porque todos ellos ayudan al cumplimiento de las metas y objetivos. Todos deben ser tenidos en cuenta, esto hará que se sientan motivados y su rendimiento aumente.

Liderazgo e inteligencia emocional se encuentran estrechamente relacionados. Estudios han demostrado que los líderes en las organizaciones poseen determinado grado de inteligencia emocional, y esto incide directamente en su éxito. Un líder posee la capacidad de influir en los demás y motivarlos a alcanzar las metas y objetivos de la compañía, pero sin dejar de lado sus intereses individuales. Posee la facultad de entender a las personas, las escucha, apoya y brinda retroalimentación. Les hace creer que son parte de algo, casi como una familia. Finalmente las personas también tienen una necesidad fuerte de afiliación. La diferencia entre líder y jefe es puramente semántica, un líder puede ser jefe o no, y viceversa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fuquen, M. E. (2003). Los Conflictos y las Formas Alternativas de Resolución. Tabula rasa. Número 1, pp. 265-278
- De Gregori, W. (2002). Construcción Familiar-Escolar de los 3 Cerebros. Bogotá, Colombia: Editorial Kimpres. .
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2011). El Estudio del Conflicto en los Equipos de Trabajo. Una Visión de las Contribuciones Científicas Realizadas en España. Papeles del Psicólogo. Volumen 32, pp. 69-81
- Domínguez, R. y Dauder, S. (2003). Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
- Zuzama, J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Universitat De Les Illes Balears, Palma, España.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1985). Sí ...: de acuerdo! : como negociar sin ceder. Bogotá: Norma.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué Hace a un Líder?. Harvard Business Review América latina. pp. 2-11
- Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona, España. Editorial: Kairós.
- Goleman, D. (2013). Liderazgo: El Poder de la Inteligencia Emocional. Barcelona, España. Editorial: Ediciones B, S. A.
- Gras, J. A. (1973). Motivación y Conducta: Revisión y Bases para una Conceptualización Científica de la Motivación. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Pérez, N. (2015). Motivación Laboral: Factores más Relevantes. Universidad de Oviedo, España.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Ciudad de México, México. Editorial: Cengage Learning.
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Ciudad de México, México. Editorial: Cengage Learning.
- McClelland, D. s. f. Estudio de la Motivación Humana. Madrid, España. Editorial: Narcea , S. A. de Ediciones.
- Morin, E. (1990). La complejidad y la empresa: Introducción al pensamiento complejo.



- Naranjo-Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. Revista Educación. Número 33(2), pp. 153-170.
- Palmero, F. (1997). Motivación: Conducta Y Proceso. Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Volúmen 8, Número 20-21, pp. 1-29
- Redorta, J. (2004). «Cómo Analizar los Conflictos». Madrid, España. Editorial: Paidós.
- Sun-Tzu. s. f. El Arte De La Guerra.
- Zárate, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia Emocional y Prácticas de Liderazgo en las Organizaciones Colombianas. Cuadernos de Administración. Volumen 28, Número 47, pp. 89-102